

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI AKADEMIK DI SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) SE-KOTA BANDUNG**

**Oleh:**

**Rachmat Gumilar**

(Karyawan Administrasi Akademik STIE EKUITAS Bandung)

**Dr. Eka Prihatin, M.Pd**

(Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan SPs UPI Bandung)

---

## **Abstrak**

*Pelayanan Administrasi akademik merupakan salah satu pelayanan yang diberikan oleh pihak Perguruan Tinggi untuk mahasiswa. Kualitas layanan (service quality) yang baik akan meningkatkan kepuasan dan mempengaruhi tingkat competitive advantage perguruan tinggi untuk dapat memenangkan persaingan. Dalam upaya meningkatkan layanan administrasi akademik maka diperlukan peningkatan kinerja dari karyawan administrasi akademik tersebut berupa kepemimpinan yang transformasional, pemberian pelatihan-pelatihan, dan peningkatan motivasi melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan yaitu karyawan administrasi akademik yang berjumlah 41 responden yang tersebar di 12 STIE di Kota Bandung. Adapun teknik pengolahan data yang digunakan adalah 1) Perhitungan rata-rata variabel, 2) Uji Normalitas, 3) Analisis Korelasi, 4) Analisis Regresi Sederhana dan Ganda untuk menentukan hubungan kausalitas. Kesimpulan penelitian yaitu hasil kecenderungan umum, kepemimpinan, pelatihan dan motivasi berkategori baik. Sedangkan kinerja karyawan berkategori sangat baik. Hasil analisis regresi sederhana menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 16%, dan motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 17,8%. Hasil analisis regresi ganda menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan motivasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 25,4% dan sisanya 74,6% dipengaruhi faktor lain.*

*Kata kunci : Kepemimpinan transformasional, pelatihan, motivasi, kinerja karyawan dalam pelayanan.*

---

## **Abstract**

*Academic Administrative Services is one of the services provided by the College for students. Quality of service (service quality) will both increase the satisfaction level of competitive advantage and influence the college to be able to win the competition. In an effort to improve the administrative services it is necessary to increase the academic performance of academic administrative personnel in the form of transformational leadership, training services, and increased motivation through the fulfillment of employee needs. The method used in this research is descriptive method with quantitative approach. The sample used is academic administrative employees, which amounted to 41 respondents spread across 12 STIE in Bandung. The data processing techniques used are: 1) Calculation of average variable. 2) Normality Test. 3) Correlation Analysis. 4) Simple and Multiple Regression Analysis to determine causality. Conclusion of a study that is generally, leadership, training, and motivation in good categorized, While the employee's performance is very good category. The results of simple regression analysis states that transformational leadership does not give effect to the performance of employees, training impact the performance of employees by 16%, and motivation gives effect to the performance of employees at 17.8%. The results of multiple regression analysis states that transformational leadership, training, and motivation together give effect to the performance of employees by 25.4% and the remaining 74.6% influenced by other factors.*

*Keywords : Transformational leadership, training, motivation, performance of employees*

---

### Latar belakang

Salah satu bidang penting dalam administrasi/manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan personil/sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu pendidik seperti guru dan dosen maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif. Hal tersebut menunjukkan bahwa masalah sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumberdaya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan di sekolah.

Pada era globalisasi seperti saat ini, kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang kompetitif sangat dibutuhkan, karena menurut Sumarsono (2004: 236) globalisasi yang muncul merupakan *global competition*, *global business*, *global company*, dan *global organization*. Perubahan-perubahan tersebut menuntut daya adaptasi dan akomodasi yang tinggi dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan dampak globalisasi ini.

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global juga turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi, sehingga masing-masing penyedia jasa pendidikan tinggi akan berusaha menawarkan jasa pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi. Saat ini lembaga pendidikan atau dalam hal ini perguruan tinggi merupakan pusat keunggulan (*center of excellent*), dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS) yang didukung oleh tenaga administratoris profesional dalam rangka mengimplementasikan pelayanan pendidikan secara prima.

Sektor jasa dalam bidang penyelenggaraan pendidikan tinggi khususnya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung berada pada tingkat persaingan yang cukup ketat. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung harus melakukan langkah antisipasi guna menghadapi persaingan yang semakin kompetitif serta bertanggung jawab untuk menggali dan meningkatkan segala aspek pelayanan yang dimiliki. Keberhasilan perguruan tinggi sangat ditentukan oleh mutu pelayanan yang diberikan, dimana pelayanan yang bermutu dapat diidentifikasi melalui kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah mahasiswa. Cravens (Handayani, dkk., 2003) yang dikutip oleh Srinadi & Nilakusmawati (2008: 218) menyatakan bahwa “untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi, diperlukan adanya pemahaman tentang apa yang diinginkan oleh konsumen, dengan mengembangkan komitmen setiap orang yang ada dalam lembaga untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Pelayanan Administrasi akademik merupakan salah satu pelayanan yang diberikan oleh pihak Perguruan Tinggi untuk mahasiswa. Tenaga administrasi akademik merupakan tenaga kependidikan yang berdiri paling depan dalam pelayanan kepada mahasiswa dan dosen serta masyarakat lainnya. Menurut Alma (2005: 38) mengatakan bahwa “tenaga administrasi sebenarnya merupakan *trade mark* dari perguruan tinggi itu sendiri. Lancar dan tidaknya, ramah dan tidaknya tenaga administrasi dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa atau masyarakat, akan memberikan kesan yang mendalam bagi yang menerima pelayanan”.

Kualitas layanan (*service quality*) dari tenaga administrasi akan sangat mempengaruhi kepuasan dari mahasiswa. Layanan yang baik akan meningkatkan kepuasan dan mempengaruhi tingkat *competitive advantage* perguruan tinggi untuk dapat memenangkan persaingan. Adalah sebuah keharusan bagi pelaku industri jasa perguruan tinggi untuk dapat menjamin *service quality* yang baik dalam persaingan dengan penyedia jasa lainnya (Yap and Sweeney, 2007).

Dalam rangka meningkatkan layanan administrasi akademik maka diperlukan peningkatan kinerja dari tenaga administrasi akademik tersebut, menurut Simamora (Mangkunegara, 2010: 14) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja (*performance*) yaitu: 1) Faktor individual : kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi. 2) Faktor psikologis : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi. 3) Faktor organisasi : sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka dan persaingan antar perguruan tinggi khususnya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) semakin ketat, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan dan menumbuhkan motivasi kerja. Menurut Rosmiati dan Kurniady (2009: 157) mengatakan bahwa “model kepemimpinan transformasional memang perlu diterapkan sebagai salah satu solusi kritis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan”. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan (Bass, 1985), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan juga penting bagi para karyawan. Perlu disadari bersama bahwa untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia setiap organisasi memiliki keterbatasan. Oleh karena itu perlu melibatkan pihak lain dalam proses pengembangan Sumber Daya Manusia tersebut. Melalui cara inilah pelatihan dibutuhkan. Andrews F. Sikula dikutip Mangkunegara (2009: 44) menyatakan bahwa “pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.” Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja yang efektif diperlukan suatu pelatihan untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau keterampilan para karyawan. Oleh karena itu, pelatihan kerja menjadi subjek yang sangat penting karena secara fungsional dianggap mempunyai kaitan dengan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan dan pelatihan, motivasi juga dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kinerja. Menurut Gibson (1996) yang dikutip Ernita (2011), beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja individual karyawan adalah faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan, sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangat strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja karyawan.

Motivasi pada dasarnya merupakan kondisi mental yang mendorong pemimpin melakukan sesuatu tindakan atau aktivitas (*action or activities*) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian pemenuhan keinginan, kebutuhan, memberi kepuasan, ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Danim, 2010: 116). Seperti teori Maslow tentang motivasi adalah seperti kerucut, manusia akan termotivasi apabila kebutuhan yang menjadi sasaran hidup terpenuhi dengan baik mulai dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan aktualisasi diri. Semakin kebutuhannya terpenuhi maka akan semakin besar kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya di dalam suatu organisasi.

Dengan adanya kepemimpinan yang transformasional, pelatihan, dan motivasi, maka diharapkan akan menghasilkan tenaga administrasi akademik yang berkualitas dan mampu memberikan kinerja yang terbaik, sehingga perguruan tinggi khususnya

STIE di Kota Bandung memiliki tenaga administrasi akademik yang memiliki kompetensi untuk bersaing dan dapat memberikan pelayanan administrasi akademik yang sesuai dengan harapan mahasiswa.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran motivasi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung?
3. Bagaimana gambaran pelatihan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung?
4. Bagaimana gambaran kinerja karyawan bagian administrasi akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung menurut karyawan dan mahasiswa?
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian administrasi akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung?
6. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian administrasi akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung?
7. Seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian administrasi akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung?
8. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan pelatihan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan bagian administrasi akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung?

### Kerangka Berfikir

Mengacu pada era globalisasi yang menuntut keunggulan bersaing dari setiap organisasi, persaingan global telah meningkatkan standar kerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya dan operasional yang lancar. Penting pula disadari bahwa standar tersebut senantiasa dinamis, sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari organisasi dan para pegawainya. Dengan menerima tantangan yang ditimbulkan dari standar yang semakin meningkat ini, organisasi yang efektif bersedia melakukan hal-hal penting untuk dapat bertahan dan meningkatkan kemampuan strategisnya. Hanya dengan mengantisipasi tantangan ini, organisasi dapat meningkatkan kemampuannya dan para pegawai dapat mempertajam keahlian mereka. Menurut Syaefudin dan Kurniatun (2005: 101) mengemukakan bahwa: Dalam perkembangan

organisasi dari waktu ke waktu di berbagai negara memunculkan kesepakatan bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting, karena kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Semakin meningkat kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan formal, khususnya pendidikan tinggi, menjadikan perguruan tinggi sebagai sektor strategis yang diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu. Keadaan persaingan yang cukup kompetitif antar perguruan tinggi menuntut lembaga pendidikan memperhatikan mutu pendidikan dan kelembagaan sehingga mampu serta unggul dalam persaingan tersebut.

Perguruan tinggi harus melakukan langkah antisipasi guna menghadapi persaingan yang semakin kompetitif serta bertanggung jawab untuk menggali dan meningkatkan segala aspek pelayanan yang dimiliki. Keberhasilan perguruan tinggi sangat ditentukan oleh mutu pelayanan yang diberikan, dimana pelayanan yang bermutu dapat diidentifikasi melalui kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah mahasiswa. Cravens (Handayani, dkk., 2003) yang dikutip oleh Srinadi & Nilakusmawati (2008: 218) menyatakan bahwa: “untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi, diperlukan adanya pemahaman tentang apa yang diinginkan oleh konsumen, dengan mengembangkan komitmen setiap orang yang ada dalam lembaga untuk memenuhi kebutuhan konsumen”.

Pelayanan Administrasi akademik merupakan salah satu pelayanan yang diberikan oleh pihak Perguruan Tinggi untuk mahasiswa. Tenaga administrasi akademik merupakan tenaga kependidikan yang berdiri paling depan dalam pelayanan kepada mahasiswa dan dosen serta masyarakat lainnya. Kualitas layanan (*service quality*) dari tenaga administrasi akan sangat mempengaruhi kepuasan dari mahasiswa. Layanan yang baik akan meningkatkan kepuasan dan mempengaruhi tingkat *competitive advantage* perguruan tinggi untuk dapat memenangkan persaingan. Adalah sebuah keharusan bagi pelaku industri jasa perguruan tinggi untuk dapat menjamin *service quality* yang baik dalam persaingan dengan penyedia jasa lainnya (Yap and Sweeney, 2007).

Dalam upaya meningkatkan layanan administrasi akademik maka diperlukan peningkatan kinerja dari tenaga administrasi akademik tersebut, menurut Mangkunegara (2010: 9) bahwa; “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Simamora (Mangkunegara, 2010: 14) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja

(*performance*): 1) Faktor individual : kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi. 2) Faktor psikologis : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi. 3) Faktor organisasi : sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*. Oleh karena itu, aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini dilihat dari kepemimpinan sebagai faktor organisasi, pelatihan sebagai faktor individu dan motivasi sebagai faktor psikologi.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka dan persaingan antar perguruan tinggi khususnya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) semakin ketat, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Danim (2010: 6) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rivai (2003: 2), dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi” menyatakan bahwa: Definisi kepemimpinan secara luas, adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan atau karyawan untuk bekerja sama melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam organisasi pendidikan, menurut Rosmiati dan Kurniady (2009: 157) mengatakan bahwa “model kepemimpinan transformasional memang perlu diterapkan sebagai salah satu solusi kritis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan”. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan (Bass, 1985), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai

tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Bass, 1985).

Dengan cara demikian, antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti ; *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Sumber Daya Manusia yang terampil dan memiliki kinerja tinggi sangat diperlukan dalam era globalisasi seperti sekarang ini, sehingga mampu bersaing dalam tataran internasional. Organisasi pada masa sekarang menyadari bahwa produktivitas sumber daya manusia yang berkualitas adalah aset utama untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu pengelolaan manajemen Sumber Daya Manusia harus dioptimalkan. Perlu disadari bersama bahwa untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia setiap organisasi memiliki keterbatasan. Oleh karena itu perlu melibatkan pihak lain dalam proses pengembangan Sumber Daya Manusia tersebut. Melalui cara inilah pelatihan dibutuhkan.

Andrews F. Sikula dikutip Mangkunegara (2009: 44) menyatakan bahwa “pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.” Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja yang efektif diperlukan suatu pelatihan untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau keterampilan para karyawan.

Untuk melakukan verifikasi keberhasilan suatu program, kegiatan pelatihan harus di evaluasi secara sistematis. Lemahnya evaluasi mungkin menjadi permasalahan yang serius dalam suatu kegiatan pelatihan. Pelatihan juga perlu memperhatikan evaluasi (*feedback*) dari peserta yang mengikuti program pelatihan, disamping dari hasil

evaluasi diri. Menurut Dessler (2006) yang dikutip oleh Adi Sukardi (2011: 23) terdapat empat kategori dasar dalam mengukur hasil pelatihan, yaitu: a) Reaksi, melihat reaksi peserta pelatihan tentang nilai program pelatihan setelah mereka mengikuti sebuah program pelatihan. b) Pembelajaran, dengan cara menguji karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentang pembelajaran, keterampilan, keahlian dan program yang telah mereka ikuti disaat pelatihan. c) Perilaku, analisis perubahan perilaku yang terjadi kepada karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentang hal yang berkaitan dengan esensi peserta mengikuti pelatihan yang telah diselenggarakan. d) Hasil, perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turnover* (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

Selain kepemimpinan dan pelatihan, produktivitas kerja yang tinggi dapat dicapai jika didukung oleh para karyawan yang mempunyai motivasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Motivasi dapat menimbulkan kemampuan bekerja serta bekerja sama, maka secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas atau kinerja dari karyawan tersebut. Menurut Winardi (2008: 6), motivasi adalah: Suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2004) menyatakan bahwa: “Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan juga waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan daya pendorong atau kekuatan yang ada pada diri seseorang (karyawan) dan lingkungannya yang mengakibatkan seseorang tersebut (karyawan) mau dan rela mengerahkan kemampuannya untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

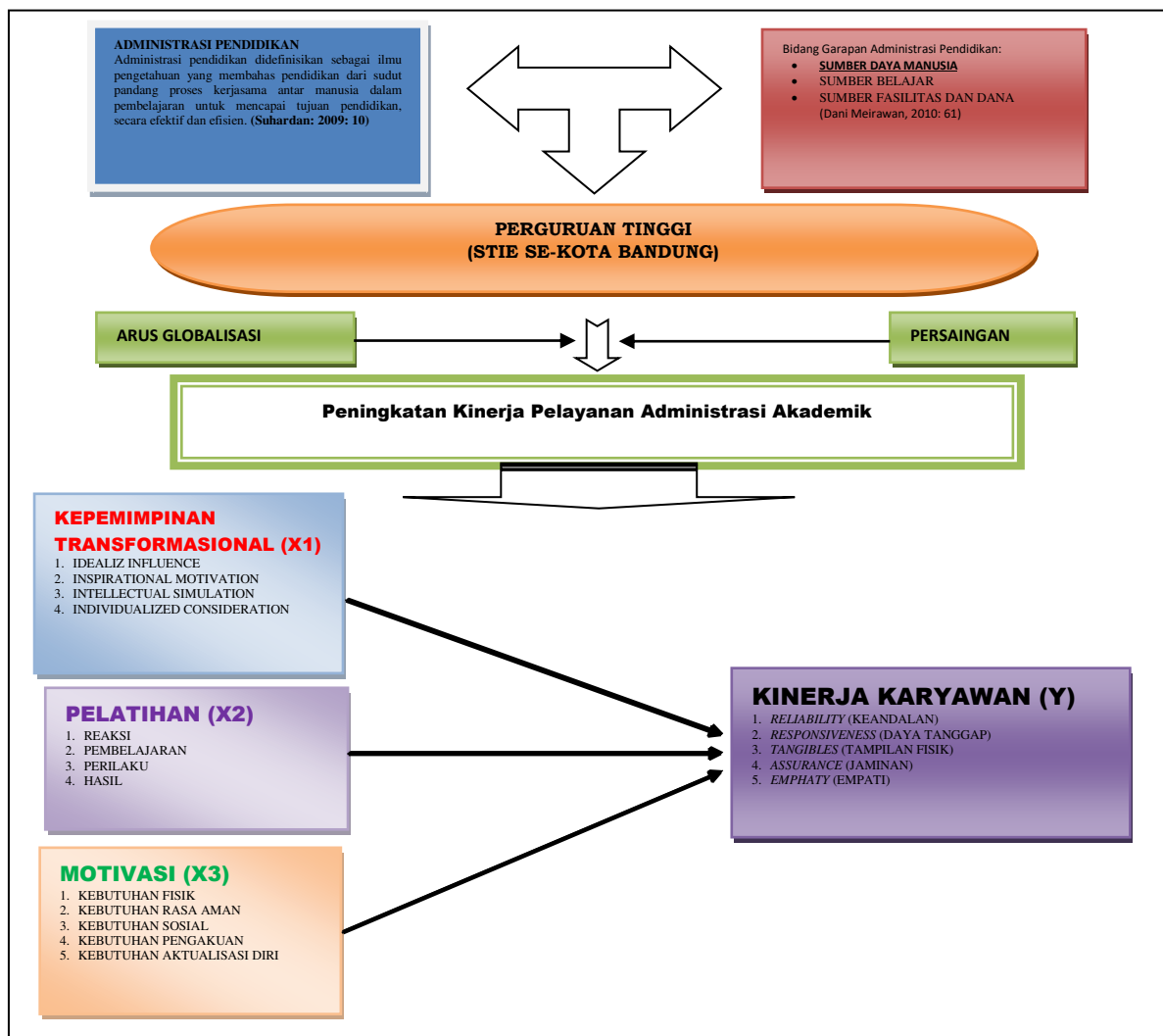
Diantara begitu banyak teori motivasi, maka yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di



bidang manajemen organisasi adalah teori Hirarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis, kemudian pada tingkatan yang lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi, dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu pimpinan perguruan tinggi harus memperhatikan betul aspek kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan motivasi seperti apa yang akan diberikan untuk karyawan di lembaga pendidikannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam pelayanan khususnya pelayanan administrasi akademik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diuraikan kerangka berfikir penelitian pada gambar di bawah ini:



Gambar 1.  
Kerangka Berfikir Penelitian

### Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu yang di nilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dalam kerjanya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai. Mangkunegara (2010:9) menyatakan bahwa “Kinerja kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Dan menurut Hasibuan (2007: 105) “Kinerja kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Berbicara masalah pelayanan administrasi akademik maka tentu tidak akan terlepas dari berbicara tentang pelayanan publik, karena pelayanan administrasi akademik juga menyangkut pelayanan publik dalam bidang yang sifatnya khusus. Menurut Moenir pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dengan landasan factor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya (1995: 26). Miftah Toha memberikan definisi pelayanan publik adalah suatu usaha yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Dari definisi tersebut maka dapat ditarik benang merah pengertian pelayanan publik yaitu suatu usaha yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Pelayanan administrasi akademik adalah pelayanan yang berkaitan dengan pengadministrasian kegiatan pendidikan di perguruan tinggi.

Berdasarkan pengertian tersebut maka pelayanan administrasi akademik dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan oleh perguruan tinggi untuk memberikan kemudahan pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa dalam hal yang berkaitan dengan kegiatan administrasi akademik meliputi penyediaan sarana, penyediaan pedoman dan prosedur layanan, registrasi dan herregistras, layanan Kartu Rencana Studi (KRS) Mahasiswa, layanan perkuliahan, administrasi evaluasi perkuliahan, serta layanan administrasi akademik lainnya yang menjadi

bagian dari layanan administrasi akademik unit kerjanya.

Menurut Hamzah B Uno (2001) yang dikutip oleh Dartu (2007: 45-46) menyebutkan beberapa dimensi kinerja seseorang adalah ‘(1) kualitas kerja (2) kecepatan dan ketepatan kerja (3) inisiatif dalam kerja (4) kemampuan dalam kerja, dan (5) kemampuan mengkombinasikan pekerjaan’. Melalui dimensi-dimensi inilah kinerja akan mudah dinilai.

Berkaitan dengan kinerja karyawan administrasi akademik, maka kinerja dalam penelitian ini merupakan keterpaduan dari dimensi kinerja di atas yang akan terrefleksikan sebagai kualitas layanan (*Service Quality*) yang diberikan karyawan administrasi akademik kepada mahasiswa. Adapun lima dimensi penentu *Service Quality* (SERVQUAL) adalah (1) aspek tampilan fisik (tangibles), (2) aspek keterhandalan (reliability), (3) aspek daya tanggap (responsiveness), (4) aspek kemampuan dalam memberikan jaminan (assurance), dan (5) aspek kemampuan memberikan perhatian personal (empathy).

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional. James MacGregor Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus mengakui (Venkat R. Krishnan dan Ekkirala S. Srinivas, 1998: 4).

Lebih lanjut, Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio mengemukakan bahwa kepemimpinan, transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai the Four I's.

- Dimensi yang pertama disebut idealized influence (pengaruh ideal). Dimensi pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
- Dimensi yang kedua yaitu sebagai inspirational motivation (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini pemimpin transformational digambarkan

sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya, terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

- c. Dimensi yang ketiga disebut *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasi harus mampu menumbuhkan ide-ide baru memberi solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahannya, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- d. Dimensi yang terakhir dalam menguraikan karakteristik pemimpin disebut *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dan secara khusus. (Jan Stewart, 2006: 12)

### Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori. pelatihan dalam hal ini adalah proses pendidikan yang di dalamnya ada proses pembelajaran dilaksanakan dalam jangka pendek, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, sehingga mampu meningkatkan kompetensi individu untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa “pelatihan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja mendatang” (Veithzal Rifai: 2004:226).

Memperhatikan pengertian tersebut, ternyata tujuan pelatihan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, akan tetapi juga untuk mengembangkan bakat seseorang, sehingga dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, kesempatan harus diberikan kepada karyawan memungkinkan pengembangan potensinya secara penuh pada situasi pekerjaannya.

Penelitian ini menghendaki tentang pelatihan dalam tataran konkret, yaitu pembahasan yang bersifat menyeluruh. Oleh karena itu penelitian ini difokuskan pada Penerapan pelatihan, yaitu

Penerapan pelatihan yang sudah diterima oleh para karyawan administrasi akademik STIE di kota Bandung. Penerapan pelatihan diarahkan pada dampak pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan administrasi akademik. Sehingga dalam penelitian ini akan diketahui adanya pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja administrasi akademik dalam pelayanan secara nyata.

Apabila ditinjau dari segi evaluasinya pelatihan akan memiliki keberartian yang lebih mendalam. Evaluasi ini akan memperlihatkan tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu program. Beberapa kriteria yang digunakan dalam evaluasi pelatihan akan berfokus pada *outcome* (hasil akhir). Seperti yang dikemukakan Goldtjen dan Buxton yang dikutip Mangkunegara (2010: 59) bahwa ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai indikator dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu: Kriteria Reaksi, Kriteria Pembelajaran, Kriteria Perilaku, Kriteria Hasil.

### Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2010: 61). Sedangkan menurut Danim (2010: 116) dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan pendidikan menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan pemimpin, termasuk kepala sekolah, untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi pada dasarnya merupakan kondisi mental yang mendorong pemimpin melakukan sesuatu tindakan atau aktivitas (*action or activities*) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian pemenuhan keinginan, kebutuhan, memberi kepuasan, ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Dengan demikian motivasi adalah energi atau kekuatan potensial yang ada pada diri setiap manusia/karyawan yang dapat dikembangkan baik oleh diri sendiri ataupun oleh lingkungan luar/organisasi untuk mencapai tujuan pribadi/organisasi.

Meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi mengakibatkan masing-masing penyedia jasa pendidikan tinggi khususnya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Kota Bandung akan berusaha menawarkan jasa pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi. Peran para pemimpin STIE di Kota Bandung khususnya Wakil Ketua Bidang Akademik dan Mahasiswa untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan administrasi akademik adalah sesuatu yang sangat esensial dan tidak bisa ditawar-tawar lagi. Robbins (2003) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi ke arah tujuan



organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini, penulis menggunakan *Maslow's Need Hierarchy Theory* sebagai indikator variabel motivasi. Teori ini merupakan teori dasar yang mewakili kebutuhan-kebutuhan manusia. Setiap organisasi dalam hal ini STIE di Kota Bandung selalu berupaya dalam mencapai tujuan. Ini dilakukan agar kelangsungan hidup organisasi tetap terjaga dalam menjaga kualitas pelayanan administrasi akademik.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi akademik dalam pelayanan di STIE di Kota Bandung. Dari dua variabel yang signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi memberikan pengaruh yang paling besar yaitu 17,8% dibandingkan variabel pelatihan sebesar 16%. Namun secara bersama-sama variabel kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan sebesar 25,4% terhadap kinerja karyawan administrasi akademik dalam pelayanan di STIE se-Kota Bandung, dan sisanya sebesar 74,6% kinerja.

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa variabel kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 7,6% terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan administrasi akademik namun secara statistik terbukti tidak signifikan karena  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung terjadi secara tidak langsung melalui variabel lainnya yaitu variabel motivasi. James MacGregor Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus mengakui (Venkat R. Krishnan dan Ekkirala S. Srinivas, 1998: 4).

### 2. Pengaruh Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi besarnya pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Teori ini dikemukakan oleh Abraham H. Maslow yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hirarkhi dalam pemenuhannya (*hierarchy of needs*) seperti kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan pengakuan (*esteem needs*), kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*).

karyawan dalam pelayanan administrasi akademik adalah sebesar 16% dan secara statistik terbukti signifikan karena  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ . Hal ini berarti pelatihan memberikan pengaruh yang rendah tapi pasti terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan variabel yang ikut berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan administrasi akademik walaupun pengaruhnya masih rendah.

Ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan A. Usmara (2006: 72-74) yang menyatakan bahwa tujuan organisasi melaksanakan program pelatihan adalah “untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan, membantu organisasi untuk bersaing secara efektif, dan memperkuat komitmen karyawan.” Pengembangan keterampilan dan kompetensi itulah yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan.

### 3. Pengaruh Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh sebesar 17,8% dan secara statistik terbukti signifikan karena  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ . Hal ini berarti pengaruh yang diberikan oleh variabel motivasi kepada variabel kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung cukup berarti.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow bahwa, “Pada dasarnya karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.” Kebutuhan-kebutuhan tersebut bersifat hierarkis, yaitu suatu kebutuhan akan timbul apabila kebutuhan dasar sebelumnya telah dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis seperti pakaian, makanan dan perumahan terpenuhi, maka kebutuhan tersebut akan digantikan dengan kebutuhan rasa aman dan seterusnya. Sehingga tingkat kebutuhan seseorang akan berbeda-beda dalam bekerja. Seseorang yang kebutuhan hanya

sekedar makan, maka pekerjaan apapun akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

#### 4. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif (X1), Pelatihan (X2), dan Motivasi (X3) bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda diketahui bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformatif (X1), pelatihan (X2), dan motivasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 25,4%. Adapun sisanya sebesar 74,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain variabilitas kinerja karyawan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel kepemimpinan transformatif, pelatihan dan motivasi sebesar 25,4%, sedangkan pengaruh 74,6% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini seperti kompensasi, budaya, iklim dan kebijakan organisasi.

Pemimpin dengan kepemimpinan transformatif adalah pemimpin yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Di era persaingan yang semakin ketat seperti sekarang ini organisasi tidak lagi statis tetapi lebih dinamis mengikuti perubahan lingkungan yang semakin cepat. Program pelatihan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam program pengembangan karyawan. Pelatihan menjadi dasar pengembangan karyawan kedepannya. Secara definisi pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya (Gary Dessler, 2006: 280). Pendapat Dessler ini bisa menjadi pijakan kita untuk memahami pelatihan. Bahwa memang benar pelatihan disini bukan hanya program untuk karyawan baru tetapi juga untuk karyawan lama sebagai cara untuk "update" keterampilan agar semakin optimal dalam pekerjaannya.

Kinerja tidaklah mungkin mencapai hasil yang maksimal apabila tidak ada motivasi, karena motivasi merupakan suatu kebutuhan di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. motivasi merupakan energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri pegawai yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berdasarkan lingkungan kerja. Jadi motivasi adalah dorongan dari diri pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian diimplimentasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat dalam hal ini mahasiswa.

## SIMPULAN DAN DASAR

### Simpulan

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil pengolahan dan analisis data dari penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) se-Kota Bandung", maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran umum rata-rata jawaban responden tentang kepemimpinan transformatif pimpinan ada dalam kategori **baik**, artinya secara keseluruhan pimpinan STIE se-Kota Bandung telah menerapkan 4 aspek dari kepemimpinan transformatif mulai dari (1) *Idealized Influence* (Pengaruh Idealis/Kharisma), (2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi), (3) *Intellectual Stimulation* (Simulasi Intelektual), dan (4) *Individualized Consideration* (Perhatian secara Individual).
2. Gambaran umum rata-rata jawaban responden tentang pelatihan ada dalam kategori **baik**, Hal

ini dapat dikatakan bahwa pelatihan yang pernah diberikan kepada karyawan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung sudah baik, mulai dari (1) dimensi reaksi, (2) dimensi pembelajaran, (3) dimensi perilaku, dan (4) dimensi hasil.

3. Gambaran umum rata-rata jawaban responden tentang motivasi ada dalam kategori **baik**, artinya karyawan administrasi akademik STIE se-Kota Bandung sudah termotivasi dengan baik, hal ini terlihat dari dimensi yang menjadi alat ukur dari motivasi seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.
4. Gambaran umum rata-rata jawaban responden (karyawan) tentang kinerja karyawan ada dalam kategori **sangat baik**, artinya kinerja karyawan administrasi akademik STIE se-Kota Bandung menurut karyawan tersebut dalam memberikan pelayanan administrasi akademik kepada mahasiswa sudah sangat baik. hal ini terlihat dari dimensi yang menjadi alat ukur dari kinerja karyawan seperti (1) Dimensi *Tangibles* (Tampilan Fisik), (2) Dimensi *Reliability*

- (Keandalan), (3) Dimensi *Responsiveness* (Daya Tanggap), (4) Dimensi *Assurance* (Jaminan), dan (5) Dimensi *Empathy* (Empati).
5. Gambaran umum rata-rata jawaban responden (mahasiswa) tentang kinerja karyawan ada dalam kategori **baik**, artinya kinerja karyawan administrasi akademik STIE se-Kota Bandung menurut penilaian mahasiswa sudah baik, hal ini terlihat dari dimensi yang menjadi alat ukur dari kinerja karyawan seperti (1) Dimensi *Tangibles* (Tampilan Fisik), (2) Dimensi *Reliability* (Keandalan), (3) Dimensi *Responsiveness* (Daya Tanggap), (4) Dimensi *Assurance* (Jaminan), dan (5) Dimensi *Empathy* (Empati).
  6. Kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung.
  7. Pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung sebesar 16%.
  8. Motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung sebesar 17,8%.
  9. Kepemimpinan transformasional pimpinan, pelatihan, dan motivasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung sebesar 25,4% dan sisanya 74,6% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan administrasi akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) se-Kota Bandung, maka dapat penulis kemukakan beberapa saran antara lain:

1. Peningkatan kapasitas kepemimpinan transformasional dari pimpinan di STIE se-Kota Bandung untuk lebih bisa mendorong terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan administrasi akademik secara langsung.
2. Memberikan pelatihan kepada karyawan bagian administrasi akademik di STIE se-Kota Bandung baik itu *on the job* atau *off the job training* yang dapat menciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong atau

memotivasi mereka untuk dapat bekerja lebih baik dalam melayani mahasiswa.

3. Dimensi kebutuhan fisiologis dari variabel motivasi mendapat nilai rata-rata terendah, dengan demikian tentu saja memerlukan perhatian lebih dari para pimpinan STIE se-Kota Bandung. Pimpinan STIE se-Kota Bandung diharapkan bisa memenuhi kebutuhan yang paling mendasar dari karyawan yaitu kebutuhan fisiologis berupa gaji, bonus dan tunjangan yang diterima oleh karyawan perlu ditingkatkan, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa.
4. Dimensi *responsiveness* dari variabel kinerja karyawan (menurut penilaian mahasiswa) mendapat nilai rata-rata terendah, hal ini tentu saja memerlukan perhatian lebih dari para penyelenggara STIE se-Kota Bandung. *Responsiveness* (daya tanggap) diperlukan dalam kegiatan layanan administrasi akademik di perguruan tinggi. Layanan administrasi akademik berupa penyediaan pedoman dan prosedur layanan untuk registrasi dan herregistrasi, percetakan kartu rencana studi (KRS) mahasiswa, administrasi evaluasi perkuliahan, pengumuman nilai, serta layanan administrasi akademik lainnya perlu di kerjakan dengan cepat dan tepat serta diinformasikan kepada mahasiswa dengan mudah. Oleh karena itu setiap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) se-Kota Bandung diharapkan lebih peka terhadap layanan administrasi akademik yang cepat dan tepat terhadap kebutuhan konsumennya (mahasiswa).
5. Bagi Peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti tentang kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan hendaknya mengkaji kembali secara mendalam mengenai permasalahan keempat variabel tersebut. Kemudian hendaknya peneliti meneliti faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam pelayanan dan mengambil sampel yang lebih besar, sehingga bermanfaat dalam pengembangan disiplin ilmu khususnya administrasi pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, H Buchori. (2005). *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi, (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Danim, Sudarwan. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasi, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Dartu. (2007). *Kinerja Pelayanan Koperasi*. Program Studi Pendidikan Ekonomi Koperasi FKIP, Universitas Muhammadiyah Purworejo. No. 69 Tahun XX Maret 2007 [Online]. Tersedia: <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/2069073748.pdf> [25 April 2011]
- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: INDEKS.
- Krishnan, Venkat R. and Ekkirala S. Srinivas. (1998). *Transactional and Transformational Leadership An Examination Of Bass's (1985) Conceptualization In The Indian Context*. Paper presented at Asia Academy of Management Meeting. Hong Kong, Xavier Labour Relations Institute, Jamshedpur, India.
- Malayu, Hasibuan S.P.(2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Miftah Thoha. (1991). *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Yogyakarta: Media Widya Mandala.
- Moenir, A.S. (1995). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sumarsono, Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Nazir, M. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior : Concept, Controversies, Applications*. Prentice-Hall, Inc., a Simon & Schuster Company: New Jersey.
- Srinadi, I G.A.M. dan Nilakusmawati, D.P.E. (2009). "Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Fakultas Sebagai Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di FMIPA, Universitas Udayana)". *Cakrawala Pendidikan, Jurnal Ilmiah Pendidikan*, November 2008 Th. XXVII, No. 3
- Sugiyono. (2011). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Stewart, Jan. (2006). "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood". *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. Issue #54, June 26, 2006. © 2006 by CJEAP and the author(s), University of Winnipeg.
- Usmara, A. (2006). *Praktik Manajemen SDM: Unggul Melalui Orientasi dan Pelatihan Karyawan*. Yogyakarta: Santusta.
- Virliant, Yuke. (2012). *Pengaruh Modal Intelektual dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Mutu Layanan Bimbingan Belajar Tridaya (Studi Persepsi Terhadap Pegawai Bimbingan Belajar Tridaya)*. Tesis Magister pada SPs UPI Bandung: [Online]. Tersedia: [http://repository.upi.edu/tesisview.php?no\\_tesis=1727](http://repository.upi.edu/tesisview.php?no_tesis=1727) [3 Desember 2011]
- Yap, Kenneth B., & Sweeney, Fillian C. (2007). "Zone of Tolerance Moderates the Service Quality-Outcome Relationship". *Journal Of Service Marketing*. 21, (2), 91-100.